

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Deskripsi Teori

1. Manajemen

a. Definisi Manajemen

Definisi Manajemen Secara etimologis, kata manajemen berasal dari bahasa Inggris, yaitu management, yang berasal dari kata to manage, yang artinya mengatur atau mengelola. Kata manage itu sendiri berasal dari bahasa Italia, maneggio, yang diadopsi dari bahasa Latin managiare, yang berasal dari kata manus, yang artinya tangan. Manajemen adalah “*The art of getting things done through other people*” (seni menyelesaikan segala sesuatu melalui orang lain)¹

Manajemen menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, diartikan proses penggunaan sumber daya secara efektif untuk mencapai sasaran. Dalam istilah manajemen terdapat tiga pandangan yang berbeda, pertama: Mengartikan administrasi lebih luas dari pada manajemen (manajemen merupakan inti dari administrasi), kedua: melihat manajemen lebih luas dari

¹ Amin Widjaja Tunggal, *Manajemen Suatu Pengantar*, (Jakarta: PT Rineka Cipta, 2002), .5.

administrasi dan ketiga: pandangan yang beranggapan bahwa manajemen identik dengan administrasi.²

Manajemen adalah proses bekerja sama antara individu dan kelompok serta sumber daya lainnya dalam mencapai tujuan, organisasi adalah sebagai aktivitas manajemen. Dengan kata lain, aktivitas manajerial hanya ditemukan dalam wadah sebuah organisasi, baik organisasi bisnis, sekolah dan juga lainnya³

Definisi Manajemen secara terminologi, menurut para ahli bermacam-macam pendapat yang berbeda oleh para ahli sesuai dengan titik berat fokus yang dianalisis. Berikut ini pendapat para ahli tentang pengertian manajemen.

- 1) George R. Terry mendefinisikan manajemen adalah suatu proses atau kerangka kerja, yang melibatkan bimbingan atau pengarahan suatu kelompok orang kearah tujuan organisasional atau maksud yang nyata.⁴
- 2) Horrold Kontz dan Cril O'Donnel dalam Nur Zain mengartikan manajemen adalah usaha mencapai suatu tujuan tertentu melalui kegiatan orang lain, yaitu manajer mengadakan koordinasi atas sejumlah aktivitas dengan orang lain meliputi

²Lukman Ali, dkk., *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Cet II (Jakarta: Balai Pustaka, 2010) hal. 623

³ Syafaruddin, *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam* (Jakarta: Ciputat Press, 2005), 41.

⁴ George R. Terry. *Dasar-Dasar Manajemen* (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2003), 1.

perencanaan, pengorganisasian, penempatan, pergerakan, dan pengendalian.⁵

- 3) Muhaimin berpendapat bahwa manajemen pada dasarnya merupakan suatu proses penggunaan sumber daya secara efektif untuk mencapai sasaran dan tujuan tertentu.⁶
- 4) Stooner dalam Sulistyorini berpendapat manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan pengguna sumber daya organisasi lainnya agar dapat mencapai tujuan organisasi yang ditetapkan.⁷
- 5) Mersey dan Blanchard dalam Nurdin, mengartikan manajemen merupakan suatu proses kerjasama melalui orang-orang atau kelompok untuk mencapai tujuan organisasi yang diterapkan pada semua bentuk dan jenis organisasi.⁸

b. Fungsi Manajemen

Ditinjau dari sudut fungsional, manajemen adalah keseluruhan kegiatan atau fungsi untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

Sedangkan jika ditinjau dari sudut institusi, manajemen adalah suatu

⁵ Nur Zain. *Gerakan Menata Mutu Pendidikan: Teori & Aplikasi* (Jogjakarta: Arr-uzz Meia, 2011), 27-28

⁶ Muhaimin. *Manajemen Pendidikan, Aplikasinya dalam Penyusunan Rencana Pengembangan sekolah*, (Jakarta: Kencana Prenada Media, 2011), . 4

⁷ Sulistyorini. *Manajemen Pendidikan Islam Konsep, Strategi, dan Aplikasi*. (Yogyakarta: Teras, 2009), 11.

⁸ Nurdin Muhaimin, *Manajemen Pendidikan*, (Bandung : PT. Imperial Bakti Utama, 2007), 225

lembaga secara totalitas yang melakukan organisasi untuk mencapai tujuan institusi yang telah ditetapkan sebelumnya.

Fungsi manajemen merupakan elemen-elemen dasar yang akan selalu ada dan melekat di dalam proses manajemen yang akan dijadikan acuan oleh manajer dalam melaksanakan kegiatan untuk mencapai tujuan.⁹

Henry Fayol, menguraikan fungsi manajemen menjadi lima, yaitu: planning (perencanaan), organizing (pengorganisasian), commanding (pemberian perintah), coordinating (pengkoordinasian), dan controlling (pengontrolan).¹⁰

Fungsi manajemen menurut George R.Terry ada empat yaitu perencanaan (planning), Pengorganisasian (Organizing), Pelaksanaan (Actuating) dan Pengawasan (Controlling).¹¹

Berdasarkan pendapat para ahli di atas, maka fungsi manajemen secara umum dapat dirumuskan menjadi empat fungsi, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan. Keempat fungsi manajemen tersebut secara lebih jelas diuraikan penulis sebagai berikut.

1. Planning (Perencanaan) .

Pengertian perencanaan adalah proses penentuan tujuan atau sasaran yang hendak dicapai dan menetapkan jalan serta sumber

⁹ George R. Terry, *Prinsip-prinsip Manajemen*, terj. J. Smith (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), 16.

¹⁰ Wilson Bangun, *Intisari Manajemen*, (Bandung: Refika Aditama, 2008), 21

¹¹ Sukarna, *Dasar – dasar Manajemen*, (Bandung:CV Mandar Maju,2011)10.

yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut seefektif dan seefisien mungkin

Pengetian perencanaan menurut para ahli diantaranya adalah :¹²

- a) Menurut Becket pengertian perencanaan adalah salah satu cara rasional untuk mempersiapkan untuk masa depan.
- b) Menurut Douglas pengertian perencanaan adalah sebuah proses kontinu dari suatu pengkajian, membuat tujuan serta sasaran dan juga mengimpletasikan serta mengevaluasi atau juga mengontrolnya.
- c) Menurut Stainer pengetahuan perencanaan adalah beberapa proses memulai dengan sasaran, kebijakan., batasan strategi, serta juga rencana terperinci untuk mencapai organisasi untuk menerapkan keputusan, serta tinjauan kinerja serta umpan balik terhadap pengenalan siklus perencanaan baru.
- d) Menurut Siagian pengertian perencanaan adalah satu dari keseluruhan proses pemikiran dan penentuan secara matang dari pada hal-hal yang akan dikerjakan dimasa yang akan datang dalam rangka pencapaian yang sudah ditentukan.
- e) Menurut G. Terry pengertian perencanaan adalah suatu pemilihan dan menghubungkan fakta-fakta, membuat serta menggunakan asumsi-asumsi yang berkaitan dengan masa datang dengan menggambarkan dan merumuskan kegiatan-

¹² Nazarudin, *Manajemen Strategi*, (Palembang: CV. Aminah, 2020) 7

kegiatan tertentu yang diyakini diperlukan untuk mencapai suatu hasil tertentu.

Dari definisi yang dikemukakan George R. Terry tersebut di atas maka langkah-langkah dalam perencanaan, yaitu sebagai berikut:

- a) Menetapkan tentang apa yang harus dikerjakan, kapan dan bagaimana melakukannya
- b) Membatasi sasaran dan menetapkan pelaksanaan kerja untuk mencapai efektivitas maksimum melalui proses penentuan target
- c) Mengumpulkan dan menganalisis informasi
- d) Mengembangkan alternatif-alternatif
- e) Mempersiapkan dan mengkomunikasikan rencana dan keputusan- keputusan.¹³

2. Organizing (Pengorganisasian)

Pengorganisasian merupakan lanjutan dari fungsi perencanaan dalam sistem manajemen. Definisi sederhana pengorganisasian ialah keseluruhan proses pengelompokan orang-orang, alat-alat, tugas-tugas, serta wewenang dan tanggung jawab sedemikian rupa sehingga tercipta suatu organisasi yang dapat

¹³ Mohamad Mustari, *Manajemen Pendidikan* (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2014), 49

digerakkan sebagai suatu kesatuan yang utuh dan bulat dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.¹⁴

Sedangkan menurut Handoko dalam Husaini Usman, mengatakan bahwa pengorganisasian adalah :

- a) Penentuan sumber daya dan kegiatan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi.
- b) Proses perencanaan dan pengembangan suatu organisasi yang akan dapat membawa hal-hal tersebut ke arah tujuan.
- c) Penugasan tanggung jawab tertentu.
- d) Pendelegasian wewenang yang diperluakan kepada individu-individu untuk melaksanakan tugas-tugasnya.¹⁵

Menurut George R. Terry dalam Sukarna juga mengemukakan tentang azas-azas organizing, sebagai berikut, yaitu :¹⁶

- a) *The objective* atau tujuan.
- b) *Departementation* atau pembagian kerja.
- c) *Assign the personel* atau penempatan tenaga kerja.
- d) *Authority and Responsibility* atau wewenang dan tanggung jawab.
- e) *Delegation of authority* atau pelimpahan wewenang.

Berdasarkan beberapa definisi tersebut bahwasanya yang dinamakan pengorganisasian mempunyai inti yang sama yaitu

¹⁴ Sondang P. Siagian, *Teori Pengembangan Organisasi* (Jakarta: Bumi Aksara, 2007), 60.

¹⁵ Husaini Usman, *Manajemen Teori, Praktik dan Riset Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2006)120

¹⁶ Sukarna, *Dasar-Dasar Manajemen*.(Bandung: CV. Mandar Maju.2011)46

adanya hubungan kerjasama dalam satu tim kerja dalam melaksanakan tugas masing-masing demi tercapainya tujuan yang dikehendaki.

3) Actuating (Penggerakkan)

Actuating dapat didefinisikan sebagai keseluruhan usaha, cara, teknik, dan metode untuk mendorong para anggota organisasi agar mau dan ikhlas bekerja dengan sebaik mungkin demi tercapainya tujuan organisasi dengan efisien, efektif dan ekonomis.¹⁷

Menurut George R. Terry, actuating pada dasarnya dimulai dalam diri kita sendiri dan bukan dengan menggerakkan fisik lain. Akan tetapi dalam definisinya sendiri dikatakan bahwa actuating adalah: usaha untuk menggerakkan anggota kelompok sedemikian rupa sehingga mereka berkeinginan dan berusaha untuk mencapai sasaran perusahaan yang bersangkutan dan sasaran anggota perusahaan tersebut oleh karena para anggota itu ingin mencapai sasaran-sasaran tersebut.¹⁸

Menurut George R. Terry dalam Sukarna bahwa faktor-faktor yang diperlukan untuk menggerakkan suatu lembaga adalah:¹⁹

- a) *Leadership* (Kepemimpinan)
- b) *Attitude and morale* (Sikap dan moril)
- c) *Communication* (Tata hubungan)
- d) *Incentive* (Perangsang)

¹⁷ Sondang P. Siagian, *Teori Pengembangan...*, 95

¹⁸ George R. Terry, *Azas-Azas...*, 313.

¹⁹ Sukarna, *Dasar – dasar Manajemen*, 82-83

- e) *Supervision* (Supervisi)
 - f) *Discipline* (Disiplin).
- 4) Controlling (Pengawasan)

Sondang P. Siagian, mendefinisikan pengawasan sebagai pengamatan pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi untuk menjamin agar semua pekerjaan yang sedang dilakukan berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya.²⁰ Controlling sendiri mencakup kelanjutan tugas untuk melihat apakah kegiatan dilaksanakan sesuai rencana atau belum. Pelaksanaan kegiatan dievaluasi dan penyimpangan yang tidak diinginkan diperbaiki supaya tujuan-tujuan dapat tercapai dengan maksimal.²¹

Menurut George R. Terry dalam Sukarna mengemukakan proses pengawasan sebagai berikut, yaitu:²²

- a) *Determining the standard or basis for control* (menentukan standard atau dasar bagi pengawasan)
- b) *Measuring the performance* (ukuran pelaksanaan)
- c) *Comparing performance with the standard and ascerting the difference, it any* (bandingkan pelaksanaan dengan standard dan temukan jika ada perbedaan)

²⁰ Sondang P. Siagian, *Teori Pengembangan...*, 96

²¹ George R. Terry, *Azas-Azas...*, 18.

²² Sukarna, *Dasar-dasar Manajemen.....*116

d) *Correcting the deviation by means of remedial action* (perbaiki penyimpangan dengan cara-cara tindakan yang tepat).

Bisa disimpulkan pengawasan adalah pengukuran dan koreksi terhadap segenap aktifitas anggota organisasi guna menyakinkan bahwa semua rencana, pengorganisasian sampai pelaksanaan yang dibuat benar-benar dijalankan sesuai tujuan akhirnya diadakan evaluasi atau pengawasan.

Berdasarkan keempat fungsi manajemen di atas, dibutuhkan kemampuan seorang manager, dalam hal ini adalah pemimpin yang harus mampu serta bijak dalam merencanakan, mengorganisasikan, menggerakkan maupun mengarahkan bawahannya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, sehingga kegiatan dapat terlaksana sesuai dengan tujuan. Perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian apabila dilaksanakan dengan semaksimal maka akan menghasilkan yang maksimal sesuai tujuan organisasi atau lembaga.

2. Pondok Pesantren

a. Hakekat Pondok Pesantren

1) Definisi Pondok Pesantren

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia Pesantren berarti, “tempat murid-murid belajar mengaji” Sedangkan pendapat lain mengatakan bahwa kata “pesantren” berasal dari kata dasar *Santri* mendapat walan *pe* dan akhiran *an* digabung menjadi *pesantrian*,

yang mirip dengan kata pesantren yang mengandung makna sebagai *tauhid*.²³

Secara etimologi kata pondok pesantren merupakan gabungan dari kata pondok dan pesantren. Istilah pondok berarti tempat tinggal atau asrama yang terbuat dari bambu, kata pondok berasal dari bahasa Arab yaitu “funduk” yang artinya hotel atau asrama. Sedangkan kata pesantren gabungan dari kata pe-santri-an yang berarti tempat santri.²⁴

Menurut Undang-undang Pesantren NO.18 Tahun 2019 BAB I, pasal 1, ayat 1 menjelaskan pengertian Pesantren yaitu Pesantren merupakan lembaga yang berbasis masyarakat dan didirikan oleh perseorangan, yayasan, organisasi masyarakat Islam dan atau masyarakat yang menanamkan keimanan dan ketakwaan kepada Allah SWT, menyemaikan akhlak mulia, serta memegang teguh ajaran Islam rahmatan lil’alamin yang bercermin dari sikap rendah hati, toleran, keseimbangan, moderat dan nilai luhur bangsa Indonesia lainnya melalui pendidikan, dakwah Islam, keteladanan, dan pemberdayaan masyarakat dalam kerangka Negara Kesatuan Republik Indonesia.²⁵

²³ Mohammad Takdir, *Modernisasi Kurikulum Pesantren* (Cet; 1, Yogyakarta: Ircisod, 2018), 43

²⁴ Ridwan Nasir, *Mencari Tipologi Format Pendidikan Ideal, Pondok Pesantren di Tengah Arus Perubahan*, (yogyakarta : Pustaka Pelajar, 2005)80

²⁵ Presiden RI, Undang-Undang RI Nomor 18 Tahun 2019 Tentang Pesantren, (Jakarta, 2019), 2

Prof. Johns berpendapat bahwa kata tersebut berasal dari bahasa tamil yang mempunyai arti guru mengaji, sedangkan pendapat yang lain mengatakan bahwa istilah tersebut berasal dari kata shastri yang dalam bahasa india berarti orang yang tahu tentang buku-buku suci agama Hindu. Kata shastri berasal dari kata shastra yang berarti buku-buku suci, buku-buku agama atau buku tentang ilmu pengetahuan. Dari asal usul kata tersebut pesantren berarti lembaga pendidikan keagamaan bangsa indonesia pada masa penganut agama Hindu Budha yang bernama “Mandala” yang telah diislamisasi oleh para Kiai.²⁶

Menurut M. Arifin Pondok pesantren adalah suatu lembaga pendidikan Islam yang tumbuh serta diakui masyarakat sekitar, dengan sistem asrama dimana santri menerima pendidikan agama melalui sistem pengajian yang sepenuhnya berada di bawah kedaulatan *leadership* atau Kiai dengan ciri-ciri khas yang bersifat kharismatikserta independen dalam segala hal.²⁷

Pengertian pondok pesantren menurut Ridlwan Nasir adalah lembaga keagamaan yang memberikan pendidikan dan pengajaran serta mengembangkan dan menyebarkan ilmu agama islam.Nurcholis Madjid menegaskan bahwa pondok pesantren adalah artefak peradaban Indonesia yang dibangun sebagai

²⁶ Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren Studi Tentang Pandangan Hidup Kyai*, (Jakarta : LP3ES ,1982) 41.

²⁷ Ridwan Nasir, *Mencari Tipologi Format Pendidikan Ideal Pondok Pesantren di Tengan Arus Perubahan*,.....81

institusi pendidikan keagamaan bercorak tradisinal, unik dan indigenous (asli).²⁸

2) Elemen-Elemen Pondok Pesantren

Karakteristik atau ciri-ciri umum pondok pesantren adalah:²⁹

- a) Adanya Kiai
- b) Adanya pondok atau asrama
- c) Adanya Masjid
- d) Adanya santri
- e) Pengajaran kitab klasik

3) Nilai-Nilai dalam Pondok Pesantren

Nilai-nilai yang dikembangkan dalam pondok pesantren antara lain:

- a) Memiliki kebijaksanaan menurut ajaran Islam
- b) Memiliki kebebasan yang terpimpin
- c) Berkemampuan mengatur dirinya sendiri menuruti batasan yang diajarkan agama.
- d) Memiliki rasa kebersamaan yang tinggi.
- e) Menghormati orang tua, guru dan orang lain yang lebih tua.
- f) Cinta kepada ilmu
- g) Kesederhanaan
- h) Dakwah amar ma'ruf nahi mungkar.

²⁸Nurcholis Madjid, *Bilik-Bilik Pesantren, Sebuah Potret Perjalanan*,(Jakarta:Paramedina, 1997)10.

²⁹Haidar Putra Daulay, *Dinamika Pemikiran Islam* ,(Bandung, Cipta Pustaka, 2004)113

- i) Budaya damai
 - j) Memiliki ikatan persaudaraan
 - k) Ikhlas dalam pengabdian
 - l) Bersikap arif.³⁰
- 4) Sistem Pendidikan Pondok Pesantren

Pola pendidikan pembelajaran di pondok pesantren erat kaitannya dengan tipologi pondok pesantren. Berangkat dari pemikiran dan keadaan serta budaya di pondok pesantren, maka sistem pembelajaran di pondok pesantren sebagai berikut:

a) Metode Sorogan

Metode sorogan merupakan sistem pembelajaran yang menitikberatkan pada pembelajaran individu, di mana seorang santri mengaji atau membaca dibimbing oleh seorang ustadz atau kiai. Metode ini diselenggarakan di ruang belajar, di mana di situ ada meja dan tempat duduknya ustadz atau kiai dan di depannya ada bangku untuk meletakkan kitab bagi santri yang menghadap.³¹ Di belakangnya ada santri-santri yang lain mengantri untuk maju menghadap. Sistem pembelajaran ini biasanya untuk setoran membaca Al Qur'an maupun membaca kitab klasik.

b) Metode Bandongan

³⁰ M.Sultan Masyud dan Moh.Kusnurdilo, *Manajemen Pondok*, (Jakarta :Diva Pustaka,2003)92.

³¹ Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren*,54

Metode bandongan biasanya disebut juga dengan metode wetonan. Metode bandongan dilakukan oleh seorang Kiai atau ustadz terhadap sekelompok peserta didik atau santri untuk mendengarkan atau menyimak apa yang dibacanya dari sebuah kitab. Seorang Kiai atau ustadz dalam hal ini membaca, menterjemahkan, menerangkan dan seringkali mengulas teks-teks kitab bahasa arab tanpa harokat, pencatatan simbol-simbol kedudukan kata, arti kata secara langsung di bawah kata yang dimaksud, dan keterangan-keterangan lain yang dianggap penting sehingga peserta didik atau santri mampu memahami teks. Posisi para santri pada sistem pembelajaran bandongan ini yaitu para santri melingkari dan mengelilingi Kiai atau ustadz sehingga membentuk halaqoh (lingkaran).³²

c) Metode Musyawarah

Merupakan metode pembelajaran yang hampir sama dengan metode diskusi kelompok atau diskusi kelas. Metode ini pelaksanaannya sebagai berikut: beberapa orang santri dengan jumlah tertentu membentuk *halaqoh* yang dipimpin langsung oleh seorang ustadz atau santri senior, untuk mengkaji dan membahas persoalan-persoalan yang ada yang mana telah ditentukan. Dalam pelaksanaannya para santri dengan bebas mengajukan pertanyaan-pertanyaan serta argumen-

³² Ibid,54

argumen untuk memecahkan persoalan dalam kitab yang di bahas tersebut.³³

d) Metode Hafalan

Metode hafalan ini adalah kegiatan belajar santri dengan cara menghafal suatu teks tertentu di bawah bimbingan dan pengawasan seorang Ustadz atau Kiai. Metodenya adalah para santri diberi tugas oleh Kiai atau ustadznya untuk menghafalkan bacaan-bacaan dalam jangka waktu tertentu, hafalan para santri ini kemudian dihafalkan dihadapan Kiai atau Ustadz secara periodik dan insidental tergantung dari ustadznya tersebut.

e) Metode Demonstrasi atau Praktek Ibadah

Metode demonstrasi atau praktek ibadah adalah cara pembelajaran yang dilakukan dengan memperagakan atau mempraktekkan atau mendemonstrasikan suatu ketrampilan dalam hal pelaksanaan ibadah tertentu yang dilakukan secara individu maupun kelompok di bawah petunjuk dan bimbingan seorang ustadz.

f) Metode Muhawarah atau Muhadatsah

Metode muhawarah adalah latihan bercakap-cakap dengan bahasa arab yang diwajibkan oleh pondok pesantren kepada para santri selama tinggal di pondok pesantren. Metode muhawarah ini adalah pelajaran tambahan bukan pelajaran

³³ Ibid,54

wajib. Para santri latihan bercakap-cakap antar santri dan dengan Kiai dan ustazdnya.

g) Metode Mudzakah

Metode mudzakah lebih dikenal dengan “*bahtsul masa'il*”. Merupakan pertemuan ilmiah yang membahas masalah pelajaran diniyah seperti ibadah, aqidah atau permasalahan tentang agama pada umumnya. Biasanya pesertanya Kiai dan para ustadz dan santri yang senior.

h) Metode Riyadhah

Metode riyadhah merupakan metode pembelajaran yang menekankan pada olah batin untuk mencapai kesucian hati para santri dengan bermacam - macam cara berdasarkan petunjuk dan bimbingan Kiai.

i) Klasifikasi Pondok Pesantren

Secara umum pondok pesantren dapat dikelompokkan menjadi dua macam yaitu pondok pesantren salaf atau tradisional dan pondok pesantren khalaf atau modern :

(1) Pondok Pesantren Salaf atau Tradisional

Pondok pesantren ini masih tetap mempertahankan bentuk aslinya dengan pembelajaran dan mengajarkan kitab yang ditulis oleh ulama' pada abad 15 dengan menggunakan bahasa arab. Dengan sistem pengajarannya

“halaqah”.Pondok ini hanya menggunakan kitab kuning saja.

(2) Pondok Pesantren Khalaf atau Modern

Pondok pesantren modern terutama nampak pada sarana prasarana dan kurikulum serta metode pembelajarannya berbeda dengan pondok pesantren salaf. Perbedaan ini atas dasar materi - materi yang disampaikan dalam pesantren. Perbedaan tersebut terdapat pada :

- (a) Perubahan sistem pengajaran dari sorogan menjadi klasikal.
- (b)Pemberian pengetahuan umum disamping pengetahuan agama.
- (c) Bertambahnya komponen dalam kegiatan keterampilan.
- (d) Lulusan Pondok Pesantren diberikan Shahadah
- (e) Lemabaga Pendidikan tipe Universitas sudah diberikan di pondok pesantren.³⁴

(3) Pondok Pesantren Gabungan (semi salaf – modern)

Pondok pesantren ini masih mempertahankan metode klasik yaitu dengan kajian kitab kuning atau tidak merubah metode aslinya, namun ada tambahan pelajaran formal .Selain kegiatan di pondok juga ada kegiatan di sekolah atau madrasah.

³⁴ A. Malik M. Thaha Tuanaya, dkk, *Modernisasi Pesantren*, 13

b. Pengembangan Pondok Pesantren

1) Pengertian Pengembangan Pondok Pesantren

Pengembangan adalah bagian dari kegiatan manajerial yang didalamnya meliputi kegiatan pelatihan sebagai salah satu kegiatan peningkatan mutu dan keterampilan seseorang untuk memudahkan proses penyesuaian diri di lingkungan pekerjaan agar dapat menunjang karirnya. Proses pengembangan dilakukan berdasarkan kesadaran, keinginan, keterampilan dan keahlian para komponen dakwah agar kegiatan dakwah dapat berjalan dengan efektif dan efisien.

Istilah pengembangan bisa bermakna kuantitatif maupun kualitatif. Secara kuantitatif bagaimana menjadikan pondok pesantren semakin lebih besar, jumlah santrinya semakin banyak, merata dan meluas pengaruhnya dalam konteks pendidikan. Secara kualitatif bagaimana menjadikan pondok pesantren menjadi lebih baik, bermutu, dan lebih maju sejalan dengan ide-ide dasar atau 3. Nilai-nilai Islam itu sendiri yang seharusnya selalu berada di depan dalam merespon dan mengantisipasi berbagai tantangan pendidikan.³⁵

Kata pengembangan secara gramatikal berasal dari kata sifat “kembang” yang berarti mekar terbuka, atau membentang, menjadi besar dan menjadi tambah sempurna. Sedangkan menurut istilah

³⁵ Muhaimin, *Pemikiran dan Aktualisasi Pengembangan Pendidikan Islam* ,(Jakarta: Rajawali Press,2011) 1

pengembangan berarti proses, cara, perbuatan mengembangkan, maksudnya adalah proses perubahan atau peningkatan komponen komponen sistem ke arah yang lebih baik atau bagus sedangkan pengertian pondok pesantren sebagai lembaga pendidikan islam adalah suatu wadah atau organisasi yang menyelenggarakan kegiatan pendidikan berdasarkan nilai-nilai ajaran agama Islam .³⁶

Melihat pengertian di atas maka pengertian pengembangan pondok pesantren atau lembaga pendidikan islam adalah suatu upaya yang sistematis dalam merencana, mengorganisasi, memimpin dan mengendalikan lembaga pendidikan atau pondok pesantren dengan segala aspeknya untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien agar seluruh komponen sistem lembaga pendidikan islam dalam hal ini pondok pesantren berkembang kearah yang lebih baik, lebih besar dan lebih sempurna, antara lain meliputi bidang pembelajaran, ketenagaan, administrasi, sarana dan prasarana, keuangan dan partisipasi masyarakat sebagai *stakeholdernya*.³⁷

Pengembangan pondok pesantren secara manajemen strategik ada beberapa hal yang substansi di perhatikan yaitu manajemen kurikulum, peserta didik, manajemen sarana prasarana, manajemen keuangan, dan manajemen hubungan masyarakat. Perkembangan

³⁶ Ibid, 2

³⁷ Baharrudin & Makin , *Manajemen Pendidikan Islam Transformasi Menuju Sekolah atau Madrasah Unggul* ,(Malang:UIN Maliki Press,2016) 77-78

pondok pesantren sangat dipengaruhi oleh kepemimpinan seorang Kiai dan proses manajerialnya.

Pondok pesantren dalam menghadapi era melenial ini harus mampu mempertahankan budaya pesantren agar tidak terpengaruh dengan budaya barat dan mampu menghadapi dengan mendalami ilmu pengetahuan dan teknologi untuk para santri sehingga mutu pendidikan baik akademik maupun non akademik semakin lama semakin berkembang ke arah yang lebih baik. Para pengasuh pondok pesantren harus mempunyai strategi yang berbeda agar santri-santri atau lembaga pendidikan islam dalam hal ini pondok pesantren bisa meningkatkan mutu ke yang lebih baik dan tidak terpengaruh budaya lain.³⁸

2) Implementasi Pengembangan Pondok Pesantren

Pelaksanaan pengembangan lembaga pendidikan dalam hal ini pondok pesantren yaitu harus dilaksanakan secara terus menerus, efektif, efisien melalui kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan Evaluasi. Penjelasan tersebut di atas akan diuraikan sebagai berikut:

a) Perencanaan Strategis

Tahap perencanaan strategi memungkinkan formulasi-formulasi jangka panjang dan perubahan institusioal berdasarkan pertimbangan nasional. Tahap ini harus mencerminkan

³⁸ Mohammad Takdir, *Modernisasi Kurikulum Pesantren* (Yogyakarta: Ircisod, 2018), 116

keinginan dan tujuan organisasi yang akan dicapai.³⁹ Pada tahap ini meliputi beberapa hal:

(1) Perumusan Visi, misi dan tujuan:

Perumusan visi harus singkat, jelas, dan langsung menunjukkan tujuan utama. Caranya mencapai tujuan puncak maka dengan adanya misi, serta tidak kalah pentingnya yaitu tujuan. Tujuan di sini memberi pengarahannya dengan cara menggambarkan keadaan dimasa datang yang menghasilkan kesepakatan umum yang dijadikan sumber legitimasi yang membenarkan setiap kegiatan organisasi mengenai misi dalam menentukan bidang kerja, macam dan volume pekerjaan yang harus dilakukan dan senantiasa dikejar dan diwujudkan oleh lembaga atau organisasi itu sendiri.⁴⁰

(2) Menelaah lingkungan strategi

Menelaah Lingkungan Strategik yaitu proses monitoring terhadap lingkungan lembaga atau organisasi secara eksternal dengan tujuan untuk mengidentifikasi peluang (Opportunities) dan tantangan (Threat) yang

³⁹ Edward Sallis , *Total Quality Manajemen in Education*, terj. Ahmad Ali Riyadidan Fahrurrozi (Yogyakarta : IRCiSod, 2015) 190

⁴⁰ Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*, (Bandung : Alfabeta, 2013) 136

mempengaruhi kemampuan lembaga untuk mencapai tujuannya

(3) Assesmen Organisasi

Assesmen Organisasi yaitu merumuskan dan mendayagunakan sumber daya lembaga secara optimal.

(4) Penetapan tujuan

Penetapan tujuan yaitu penjabaran dan pencapaian misi sekolah yang ditampakkan dalam tujuan lembaga dan tujuan tiap- bidang masing- masing

(5) Penentuan strategi

Penentuan Strategi yaitu memilih strategi yang paling tepat untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan menyediakan anggaran, sarana dan prasarana maupun sumber daya manusia.

b) .Pengorganisasian strategis

Pengorganisasian merupakan pengaturan kerja sama yang ada dalam sistem organisasi agar dapat menjalankan tugas dan fungsinya masing-masing untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam fungsi pengorganisasian, manajer mempunyai langkah-langkah sebagai berikut:

(1) Manajer harus mengetahui tujuan yang akan dicapai.

- (2) Manajer harus mengetahui, merumuskan, dan menspesifikasikan kegiatan-kegiatan yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi.
- (3) Pengelompokan kegiatan, artinya manajer harus mengelompokkan kegiatan-kegiatan kedalam beberapa kelompok atas dasar tujuan yang sama.
- (4) Manajer harus menetapkan wewenang yang akan didelegasikan kepada setiap lembaga.
- (5) Manajer harus menetapkan jumlah personalia pada setiap penugasan.
- (6) Manajer harus menetapkan dengan jelas tugas setiap individu supaya tidak terjadi tumpang tindih.
- (7) Manajer harus menetapkan tipe organisasi yang akan dipakai, apakah line organization, line and staff organization, atau function organization.⁴¹

c) Pelaksanaan Strategis

Berdasarkan seluruh rangkaian proses manajemen, pelaksanaan merupakan fungsi manajemen yang paling utama. Dalam fungsi ini menekankan pada kegiatan yang berhubungan langsung dengan orang-orang dalam organisasi lembaga pendidikan dalam hal ini pondok pesantren.

⁴¹ Prim Masrokan, *Manajemen Pendidikan*, (Yogyakarta : LIngkar Media, 2017)35

Dalam fungsi menggerakkan, manajer mempunyai fungsi pekerjaan sebagai berikut:⁴²

- (1) Memberitahu dan menjelaskan tujuan-tujuan kepada parabawahan
- (2) Mengajak para bawahan untuk bekerja dengan semaksimal mungkin.
- (3) Membimbing tenaga kerja bawahan untuk mencapai standar operasional
- (4) Mengembangkan tenaga bawahan guna merealisasikan kemungkinan-kemungkinan sepenuhnya.

d.) Evaluasi strategis

Strategi evaluasi atau monitoring bertujuan untuk mengendalikan strategi sehingga terbentuk keselarasan antara formulasi strategi dan implementasi strategi.⁴³

Pengendalian Strategi difokuskan kepada monitoring dan evaluasi sehingga terbentuk keselarasan antara formulasi strategi dan implementasi strategi. Pengendalian strategi digunakan untuk mengetahui dan melihat sejauh mana efektifitas dari implementasi strategi. Pada tahap ini mencakup beberapa aktivitas diantaranya:⁴⁴

- (1) Melakukan perbandingan dari hasil pengukuran dengan standar yang telah ditetapkan.

⁴² Ibid .41

⁴³ A. Halim dkk, *Manajemen Pesantren*, (Yogyakarta : Pustaka Pesantren,2009) 130

⁴⁴ Prim Masrokan, *Manajemen Pendidikan* ,(Yogyakarta:Lingkar Media,2017)27

- (2) Menilai performance strategi atau kinerja lembaga.
- (3) Melakukan langkah koreksi apabila terjadi penyimpangan dari perencanaan yang telah ditentukan.

Tujuan dari pengendalian strategi adalah:

- (1) Membantu manajemen puncak untuk mencapai tujuan lembaga atau organisasi melalui pengawasan dan evaluasi manajemen strategi .
- (2) Untuk meyakinkan agar setiap pihak memahami tugas yang harus dikerjakan.
- (3) Mengevaluasi strategi terhadap keabsahan realitas, mengujinya dengan tujuan lembaga dan kerangka umum,
- (4) Mengevaluasi timbal balik yang akan didapat,
- (5) Mengembangkan wawasan orang-orang yang ada di organisasi atau lembaga tersebut agar dapat mengembangkan kemampuan diri menjadi lebih baik⁴⁵

3) Tujuan Pengembangan Pondok Pesantren

Pesantren sebagai lembaga pendidikan mempunyai tujuan dirumuskan dengan jelas sebagai acuan program-program pendidikan yang diselenggarakannya. Profesor Mastuhu menjelaskan bahwa tujuan utama pesantren adalah untuk mencapai hikmah (kebijakan) berdasarkan pada ajaran Islam yang dimaksudkan untuk meningkatkan pemahaman tentang arti kehidupanserta realisasi dari

⁴⁵ Cruwn Dirgantoro, *Manajemen Strategik*, (Jakarta : PT. Grasindo, 2007), 136

peran-peran dan tanggung jawab sosial.⁴⁶ Setiap santri diharapkan menjadi orang yang kepribadian mandiri, bijaksana, pemberani dalam menghadapi kehidupan ini.

Tujuan pengembangan pondok pesantren itu tidak lepas dari tujuan pendidikan islam. Tujuan dari pendidikan islam dapat digali dari nilai-nilai ajaran agama islam yang bersumber kepada Al Qur'an dan Al Hadits. Menurut Muhaimin Tujuan Lembaga Pendidikan Islam adalah meningkatkan keimanan, penghayatan, pemahaman, dan pengalaman peserta didik tentang agama Islam, sehingga menjadi manusia muslim yang beriman dan bertaqwa kepada Allah SWT serta berakhlak mulia dalam kehidupan pribadi bermasyarakat, berbangsa dan bernegara.⁴⁷

Tujuan pengembangan dalam hal ini tujuan manajemen strategi di lembaga pendidikan islam khususnya di pondok pesantren sangat dibutuhkan, karena manajemen strategi memiliki banyak manfaat diantaranya yaitu :⁴⁸

- 1) Memberikan penekanan pada analisis internal-eksternal organisasi dalam merumuskan dan mengimplementasikan rencana organisasi.
- 2) Memberikan sekumpulan keputusan dan tindakan strategis untuk mencapai sasaran organisasi

⁴⁶ Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren*, 93

⁴⁷ Muhaimin, Abd. Mujib, *Pemikiran Pendidikan Islam* (Bandung: Triganda Karya, 1993)78

⁴⁸ Imam Machali dan Ara Hidayat , *The Handbook of Education Manajemen*,.....201

- 3) Merupakan puncak penyempurnaan paling penting dalam proses manajemen yaitu ketika model perencanaan jangka panjang, anggaran, kontrol keuangan dan kebijakan bisnis diramu menjadi satu

d..Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Pengembangan Pondok Pesantren

Ada empat unsur yang mendorong atau mempengaruhi pengembangan lembaga atau organisasi yaitu:

- 1) Manusia dan perilaku, unsur ini penting karena aktivitas organisasi ditentukan oleh interaksi antarindividu atau antarkelompok, norma-norma informal, persepsi peran, kepemimpinan, konflik dalam kelompok dan sebagainya. Perilaku organisasi dalam banyak hal juga ditentukan oleh perilaku kelompok dan perilaku individu.
- 2) Teknologi, yakni teknologi dapat diartikan sebagai tindakan yang dilakukan oleh orang terhadap objek, dengan atau tanpa alatbantuan perkakas, atau alat mekasis yang mengadakan perubahan tertentu dalam objek tersebut. Secara luas teknologi juga berarti penerapan pengetahuan untuk melaksanakan pekerjaan.
- 3) Tugas, efisiensi organisasi dapat dicapai dengan menyusun tugas dan pekerjaan secara sistematis pembagian kerja fungsional atau spesialisasi menurut jenis pekerjaan.

- 4) Struktur, yakni digunakan untuk mengendalikan organisasi dan membedakan bagian-bagiannya guna mencapai tujuan bersama. Yang dimaksud struktur adalah penentuan rentang kendali pelimpahan wewenang, yang membina aktivitas organisasi berjalan sesuai dengan apa yang telah direncanakan”.⁴⁹

3. Mutu Pendidikan

a. Hakeket Mutu Pendidikan

1) Pengertian Mutu Pendidikan

Mutu pendidikan berasal dari kata “mutu” dan “pendidikan” Mutu dalam bahasa Inggris disebut “Quality” artinya kualitas, mutu. Dalam kamus besar bahasa Indonesia “Mutu” adalah ukuran, baik buruk suatu benda; taraf atau derajat (kepandaian, kecerdasan).⁵⁰ Secara istilah mutu adalah kualitas memenuhi atau melebihi pelanggan.⁵¹

Mutu merupakan sesuatu yang dianggap sesuatu yang penting, karena ‘mutu’ pada dasarnya menunjukkan keunggulan suatu produk jika dibandingkan dengan produk yang lain, begitu juga di dalam dunia pendidikan. Beberapa pengertian tentang mutu pendidikan diantaranya adalah: menurut Sallis ” *quality* ” is at the top of most agendas and improving quality is probably the most important task facing any institution. However, despite its importance , many people

⁴⁹ Hakim, Arief, *Manajemen Pesantren*, (Yogyakarta : Pustaka Pesantren, 2005) 160

⁵⁰ Lukman Ali, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Balai Pustaka, 1995) cet. ke-4, 677

⁵¹ M.N. Nasution, *Manajemen Mutu Terpadu*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2004) Cet ke-3, 15

find quality an enigmatic concept. It is perplexing to define and often difficult to measure” Kualitas adalah bagian penting dari seluruh agenda dalam suatu organisasi dan meningkatkan kualitas adalah tugas yang paling penting yang dihadapi lembaga manapun.⁵²

Pengertian Pendidikan menurut Undang-undang SISDIKNAS NO.2 Tahun 2003 adalah: Usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan ,pengendalian diri, keperibadian, kecerdasan, akhlak mulia serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara .⁵³

Menurut Depdiknas bahwa secara umum mutu pendidikan adalah: gambaran dan karakteristik menyeluruh dari barang atau jasa yang menunjukkan kemampuannya dalam memuaskan kebutuhan yang diharapkan atau yang tersirat dan secara khusus mutu dalam konteks pendidikan mencakup mutu input, proses dan out put pendidikan.⁵⁴

Sedangkan menurut Hoy, Jardine, Wood : *Quality in education is an evaluation of the process of educating which*

⁵² Sallis.F, *Total Quality Manajemen*112

⁵³ Tim Redaksi Sinar Grafika, *Undang-Undang SISDIKNAS 2003*, (Jakarta: Sinar Grafika,2007)2

⁵⁴ Depdiknas, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Jakarta : Direktorat Jendral Manajemen Pendidikan Dasar dan Menengah Direktorat Pendidikan Sekolah Menengah Pertama) 9.

and enhances the need to achieve and develop the talents of the customer of the process, and at the same time meets the accountability standards set by the clients who pay for the process or the outputs from the process of educating. Pendapat ini menjelaskan bahwa mutu dalam pendidikan adalah evaluasi proses pendidikan yang meningkatkan kebutuhan untuk mencapai dan proses mengembangkan bakat para pelanggan (peserta didik), dan pada saat yang sama memenuhi standar akuntabilitas yang ditetapkan oleh klien atau *stakeholder* yang membayar untuk proses atau output dari proses pendidikan.⁵⁵

Menurut Arcaro berpendapat bahwa mutu pendidikan merupakan upaya mewujudkan lingkungan yang terdiri dari pendidik, wali murid, pemerintah, perwakilan masyarakat dan para penguasa, guna bekerjasama dalam menyiapkan peserta didik untuk mencapai kebutuhan mereka dimasa yang akan datang, baik kebutuhan akademik maupun kompetensi kejuruan, yang dilandasi oleh kompetensi personal dan sosial, serta nilai-nilai akhlak mulia yang keseluruhannya merupakan kecakapan hidup.⁵⁶

2) Indikator Mutu Pendidikan

⁵⁵ Hoy, Jardine, dan Wood, *Improving Quality in Education*, (London and New York: Falmer Press)12

⁵⁶ Hari Suderadjad, *Implementasi Kurikulum Berbasis Kompetensi, Pembaharuan Pendidikan Dalam Undang-Undang Sisdiknas 2013*(Bandung:Cekas Grafika,2005)17

Indikator mutu pendidikan menurut Edward Sallis dalam Hari Suderadjad adalah:

- a) Nilai – nilai moral atau karakter yang tinggi
- b) Hasil ujian yang sangat baik
- c) Dukungan orang tua, dunia usaha dan masyarakat
- d) Sumber daya berlimpah
- e) Implementasi teknologi terbaru
- f) Kepemimpinan yang kuat dan memiliki visi
- g) Kurikulum yang seimbang dan relevan.⁵⁷

Sedangkan menurut Husaini Usman Indikator mutu pendidikan ada 13 kategori :

- a) Kinerja (*performaen*)
- b) Waktu wajar (*timelines*)
- c) Handal (*reliability*)
- d) Data tahan (*durability*)
- e) Indah (*aesteties*)
- f) Hubungan Manusiawi (*personal interface*)
- g) Mudah menggunakannya (*easy of use*)
- h) Bentuk khusus (*feature*)
- i) Standar tertentu (*comformence to sprcification*)
- j) Konsistensi (*consistentency*)
- k) Seragam (*uniformity*)

⁵⁷ Sallis, F, *Total Quality Manajemen in Edukatif*,2

l) Mampu melayani (*serviciability*)

m) Ketepatan (accuracy).⁵⁸

Ketetapan Direktorat Jendral Pendidikan Islam (DIRJEN PENDAIS) menetapkan kriteria lembaga pendidikan islam yang bermutu yaitu:

- a) Memiliki kompetensi untuk mengatur lembaga Islam dengan professional berbasiskan kepada transparansi, akuntabilitas, dan efesiensi.
- b) Memiliki rancangan pengembangan visioner;
- c) Memiliki sarana dan fasilitas pembelajaran yang memadai, contohnya: laboratorium, perpustakaan dan lapangan olah raga ;
- d) Memiliki tenaga pendidik dan kependidikan yang memenuhi tuntutan kualifikasi dan kompetensi;
- e) Menggunakan kurikulum dan metode pembelajaran yang mencerminkan pembelajaran yang memenuhi standar praktis, aktif, inovatif, kreatif, menyenangkan dan islami;
- f) Memiliki keunggulan dalam bidang agama dan pengetahuan;
- g) Mengembangkan kemampuan bahasa asing; dan
- h) Memberikan keterampilan teknologi.⁵⁹

b. Peningkatan Mutu Pendidik

⁵⁸ Usman, *Manajemen Teori, Praktik dan Riset Pendidikan*, ,411-413
⁵⁹ Dirjen Pendais, *Rencana Strategik Pengembangan Pendidikan Islam* (Jakarta: Departeen Agama RI,2010). 16-17

1) Pengertian Peningkatan Mutu Pendidikan

Peningkatan berasal dari kata tingkat ditambah dengan imbuhan pe-an sehingga berubah menjadi peningkatan yang mempunyai arti proses, cara, perbuatan peningkatan sesuatu untuk kemajuan. Mutu adalah baik buruk suatu benda, kadar, taraf atau derajat dan bisa disebut dengan kualitas. Jadi Peningkatan mutu pendidikan adalah suatu upaya pengembangan kemampuan sikap yang berakhlak disegala bidang untuk keberhasilan pendidikan sehingga meningkatkan kualitas ataupun mutu pendidikan.

Peningkatan mutu pendidikan atau total quality manajemen menurut Edward Sallis adalah sebuah filosofis tentang perbaikan secara terus menerus yang dapat memberikan seperangkat alat praktis kepada setiap institusi pendidikan dalam memenuhi kebutuhan, keinginan, dan harapan para pelanggannya saat ini dan untuk masa yang akan datang.⁶⁰

2) Faktor-faktor peningkatan mutu pendidikan

Pemerintah melalui Badan Nasional Standar Pendidikan (BSNP) telah mengeluarkan Undang-undang (UU) No. 19 tahun 2005 tentang 8 standar Nasional Pendidikan (SNP) yang meliputi :

- 1) Standar Kompetensi Kelulusan,
- 2) Standar Isi,
- 3) Standar proses,
- 4) Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan,
- 5) Standar

⁶⁰ Edward Sallis, *Total Quality Manajemen t In Education*, (Alih Bahasa Ahmad Ali Riyadi),(Yogyakarta : IRCISoD, 2006) 73

sarana prasarana, 6) Standar pengelolaan, 7) Standar pembiayaan, 8) Penilaian Pendidikan

Adapun tujuan SNP adalah: 1) Sebagai dasar dalam perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan pendidikan dalam rangka mewujudkan pendidikan nasional yang bermutu. 2) Menjamin mutu pendidikan nasional dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa dan membuat watak serta peradapan bangsa yang bermartabat. 3) SNP disempurnakan secara terencana, terarah dan berkelanjutan sesuai dengan tuntutan peradapan lokal, nasional dan global.⁶¹

Menurut Sudarwin Danim untuk meningkatkan mutu pendidikan pada sebuah instansi maka harus melibatkan 5 faktor yaitu :

- a) Kepemimpinan instansi, seorang pemimpin harus memahami dan memiliki visi secara jelas, mau dan mampu bekerja keras, mempunyai daya dorongan kerja yang tinggi, tekun dan tabah dalam bekerja, memberikan layanan yang optimal, dan disiplin kerja yang kuat.
- b) Pendidik, seorang pendidik harus meningkatkan kompetensi dengan mengikuti seminar atau workshoop, bekerja semaksimal mungkin dan mencurahkan semua ilmunya untuk lembaga tersebut.

⁶¹ Dirjen Pendidikan Islam, *Kementerian RI, Undang- Undang dan Peraturan Pemerintah RI Tentang Pendidikan*, (Jakarta :2013),24

- c) Peserta Didik, peserta didik merupakan pusat perhatian dari tujuan pendidikan itu sendiri, sehingga kompetensi dan kemampuan siswa digali untuk kekuatan lembaga.
- d) Kurikulum-kurikulum yang konsisten, dinamis, dan terpadu dapat memungkinkan dan memudahkan standar mutu yang diharapkan sehingga tujuan dapat dicapai secara maksimal.
- e) Kerja sama, kerja sama tidak hanya pada lingkungan sekolah dan masyarakat semata, tetapi dengan organisasi lain, seperti perusahaan atau instansi pemerintah sehingga output dari lembaga dapat terserat didalam dunia kerja.⁶²

Menurut Hadis dan Nurhayati menjelaskan bahwa faktor yang mempengaruhi mutu pendidikan adalah : kurikulum, kebijakan pendidikan, fasilitas pendidikan, aplikasi teknologi informasi dan komunikasi dalam dunia pendidikan, pembelajaran, aplikasi metode, strategi dan pendekatan pendidikan yang mutakhir dan modern, metode evaluasi pendidikan yang tepat, biaya pendidikan yang memadai, manajemen pendidikan yang profesional, sumber daya manusia yang profesional dan terlatih dan berpengalaman.⁶³

3) Tujuan Peningkatan Mutu Pendidikan

Pemerintah dalam hal ini telah membentuk sistem penjaminan mutu untuk mengevaluasi apakah lembaga tersebut

⁶² Sudarwan Danim , *Visi Baru Manajemen Sekolah*, (Jakarta : Bumi Aksara,2007) 57.

⁶³ Hadis A dan Nurhayati, *Manajemen Mutu Pendidikan*, (Bandung: AlfaBeta, 2010) 3

sesuai standar yang diharapkan atau belum. Sistem penjaminan mutu adalah kegiatan sistematis dan terpadu pada penyelenggaraan pendidikan untuk meningkatkan mutu pendidikan secara berkelanjutan.⁶⁴

Tujuan peningkatan mutu pendidikan adalah untuk memandirikan atau memberdayakan lembaga melalui pemberian kewenangan (otonomi) pimpinan dan mendorong lembaga untuk melakukan pengambilan secara partisipatif .

Peningkatan mutu pendidikan diharapkan untuk meningkatkan kualitas manusia Indonesia seutuhnya melalui olah hati, olah pikir, olahraga dan olahraga agar memiliki daya saing dalam menghadapi tantangan global. Peningkatan mutu pendidikan dimaksudkan untuk menghasilkan lulusan yang sesuai dengan tuntutan kebutuhan berbasis sumber daya alam manusia.

Hal ini diperkuat oleh Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia No.28 Tahun 2016 tentang Sistem Penjamin Mutu Pendidikan Dasar dan Menengah yang menjelaskan bahwa Penjaminan Mutu Pendidikan adalah suatu mekanisme yang sistematis, terintegrasi dan berkelanjutan untuk

⁶⁴ Nanang Fattah, *Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya Offset,2013)10

memastikan bahwa suatu proses penyelenggaraan pendidikan telah sesuai dengan standar mutu.⁶⁵

B. Penelitian Terdahulu

Dalam penelitian terdahulu ini, penulis mencoba mengemukakan beberapa penelitian yang dilakukan terkait dengan manajemen strategik atau strategi pengembangan pondok pesantren dalam meningkatkan mutu pendidikan. Ada beberapa penelitian sebelumnya yang senada dengan tema penelitian ini, diantaranya adalah:

1. Muhimatul Aliyah dalam Tesis tahun 2018 yang berjudul “*Manajemen Strategis Penjaminan Mutu Dalam Meningkatkan Kualitas Lulusan Pondok Pesantren Modern Islam Assalam Surakarta Jawa Tengah*”, Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimanakah manajemen yang dilaksanakan di pondok Pesantren Islam Modern dan untuk mengetahui mutu lulusan kelas VI,IX dan XII. Hasil penelitian menunjukkan Pertama, perencanaan manajemen strategi penjaminan mutu dalam meningkatkan kualitas KPI lulusan meliputi: Perumusan Visi dan Misi yang menyesuaikan dengan visi dan misi Pondok Pesantren Modern Islam Assalam yang kemudian di buat KPI sebagai program UPM, Assesmen organisasi dengan melaksanakan tahapan 5 yaitu: perincian pekerjaan, pembagian tugas, penyatuan pekerjaan, koordinasi dan monitoring, serta reorganisasi. Perumusan tujuan khusus yaitu meningkatkan tujuan dan menentukan strategi fungsional dengan memfungsikan seluruh area

⁶⁵ Menteri Pendidikan Dan Kebudayaan , *Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan Pendidikan Dasar dan Menengah* ,No. 28 Tahun 2016,Pasal 1 poin 2,ditetapkan di Jakarta tanggal 24 Agustus 2016.

fungsional. Kedua, implementasi manajemen strategi penjaminan mutu dalam meningkatkan kualitas lulusan adalah dengan melaksanakan program kerja antara lain: 1) Meningkatkan kualitas tenaga pendidik. 2) Pembinaan Santri kelas VI, IX dan XII. 3) Penjaminan standar mutu lulusan. 4) Penguatan manajemen yang mengadakan koordinasi antara lain dengan internal penguus Unit Peningkatan Mutu, unit sekolah, kesiswaan, ketua MGMP, auditor internal dan pimpinan tertinggi. Ketiga, Pengendalian manajemen strategi Unit Penjaminan Mutu yaitu dengan melakukan kegiatan penetapan standar mutu, pengukuran, studi, dan tindakan korelasi dalam kegiatan audit dan supervisi kegiatan sekolah dan kesiswaan.⁶⁶

2. Nasrulloh dalam TESIS tahun 2019 yang berjudul “ *Manajemen Pondok Pesantren Dalam Pembentukan Sikap Kemandirian Santri*”. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengontrolan pendidikan dalam menentukan sikap kemandirian santri. Hasil penelitian ini adalah: Perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan evaluasi kurikulum, bahan ajar, personalia, sarana dan prasarana serta program pembentukan sikap kemandirian dilakukan semaksimal mungkin di pondok ini.⁶⁷

3. Sitti Rohmah, dalam TESIS tahun 2018 dengan judul “*Manajemen Pengembangan Lembaga Pendidikan Islam Pondok Pesantren Nazhatut*

⁶⁶ .Muhimatul Aliyah, *Manajemen Strategis Penjaminan Mutu Dalam Meningkatkan Kualitas Lulusan Pondok Pesantren Modern Islam Assalam Surakarta Jawa Tengah*, Tesis UIN Surakarta, 2018.

⁶⁷ Nasrulloh, “ *Manajemen Pondok Pesantren Dalam Pembentukan Sikap Kemandirian Santri* ” Tesis IAIN Purwokerto, 2019

Thullab Sampang Di Era Millineal". Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis fokus masalah: (1) Perencanaan pengembangan lembaga pondok pesantren NATA Parajjan Sampang; (2) Pelaksanaan dalam pengembangan lembaga pondok pesantren NATA Parajjan Sampang; (3) Evaluasi dalam pengembangan lembaga pondok pesantren NATA Parajjan Sampang. Peneliti ini menggunakan pendekatan kualitatif Janis studi kasus dengan rancangan multikasus. Analisis data dengan mencangkup empat komponen yaitu pengumpulan data, reduksi data, penyajian data dan menarik kesimpulan. Pengecekan keabsahan data menggunakan triangulasi. Hasil penelitian ini : bahwa NATA pondok pesantren meningkatkan pengembangan dengan hal berikut: a) meningkatkan tentang pentingnya pengembangan, b) menggali ciri khas karakter nilai-nilai pondok c) strategi analisis SWOT, d) menciptakan iklim berprestasi, e) peningkatan SDM, f) peningkatan sarana prasana, g) pengembangan kerjasama, h) memotivasi guru siswa berprestasi, i) pengembangan alumni.⁶⁸

4. Harli dalam Tesis tahun 2017, dengan judul “ *Manajemen Mutu Pendidikan Berbasis Pondok Pesantren*”(Studi kasus di SMA Pondok Pesantren AN NUR 2 Bululawang Kabupaten Malang. Penelitian bertujuan untuk mengungkap manajemen mutu pendidikan berbasis Pondok Pesantren di SMA AN NUR 2 dengan sub fokus mencakup : 1.

⁶⁸ Siti Rohmah, *Manajemen Pengembangan Lembaga Pendidikan Islam Pondok Pesantren Nazhatut Thullab Sampang Di Era Millineal*”Tesis Universitas Maulana Malik Ibrahim, UIN Malang 2018

Perencanaan manajemen, 2. Implementasi manajemen, 3. Implikasi manajemen mutu pendidikan berbasis Pondok Pesantren SMA AN NUR 2 Malang. Hasil penelitiannya Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: 1) Perencanaan mutu pendidikan berbasis pesantren dilakukan melalui beberapa tahapan yaitu pengumpulan data, analisis data, perumusan mutu berdasarkan delapan standar Nasional Pendidikan (NSP) dan memperhatikan kemajuan stakeholder. Nilai-nilai yang dikemukakan dalam proses perencanaan mutu pendidikan berbasis pesantren adalah Keterbukaan (Al-Maftuhah), Tabayyun, interopeksi (Muhasabah), Menghindari angan-angan kosong (thalul Amal), keseimbangan (tawazun), Amanah, saling mengingatkan (Al-Zikra), Kesetaraan (AL-Musawah), dan ketawakalan. 2) Implementasi mutu pendidikan berbasis pondok pesantren: yaitu program unggulan (pembentukan kelas idaman), program harian, mingguan, bulanan, ekstra bahasa inggris, bahasa arab, istighosah, dan pembinaan guru. 3) Implikasi mutu pendidikan berbasis pondok pesantren yaitu dengan meningkatkan out put dan out come., kedisiplinan, kekeluargaan, kerja sama terhadap peningkata mutu.⁶⁹

5. Sofingatun, dalam Tesis Tahun 2019, “ *Manajemen Peserta Didik Berbasis Pesantren Dalam Meningkatkan Mutu Program Tahfidz* “(Studi Multisitus Pondok Pesantren Tahfidzul Qu’an As-salafi Walisongo Wonodadi Blitar dan Pondok Pesantren Bustanul Muta’allimat Al Blitari Dawuhan Blitar). Tujuan penelitian ini adalah 1) Mendeskripsikan

⁶⁹ Harli, *Manajemen Mutu Pendidikan Berbasis Pondok Pesantren* (Studi kasus di SMA Pondok Pesantren AN NUR 2 Bululawang Kabupaten Malang., 1917 Tesis UIN Maulana Malik Ibrahim (UIN) Malang.

penerimaan santri baru dalam meningkatkan mutu program tahfidz di PPTQ As-Salafi Walisongo Wonodadi Blitar dan PP Bustanul Mutaallimat Dawuhan Blitar. 2) Mendeskripsikan pembinaan santri dalam meningkatkan mutu program tahfidz di PPTQ As-Salafi Walisongo Wonodadi Blitar dan PP Bustanul Mutaallimat Dawuhan Blitar. 3) Mendeskripsikan evaluasi santri dalam meningkatkan mutu program tahfidz di PPTQ As-Salafi Walisongo Wonodadi Blitar dan PP Bustanul Mutaallimat Dawuhan Blitar. Jenis penelitian ini merupakan penelitian kualitatif, pendekatan penelitian: deskriptif dengan rancangan studi multisitus. Teknik pengumpulan data: observasi partisipan, wawancara mendalam dan dokumentasi. Teknik analisis data berupa reduksi data, penyajian data, dan verifikasi atau penarikan kesimpulan. Teknik pemeriksaan keabsahan data: perpanjangan keikutsertaan, ketekunan atau keajegan pengamatan, dan triangulasi. Hasil penelitian dapat disimpulkan sebagai berikut: 1) Penerimaan peserta didik baru di PPTQ As-Salafi Walisongo Wonodadi Blitar dan PP Bustanul Mutaallimat Al Blitari Dawuhan dilaksanakan dengan membentuk kepanitiaan PSB untuk merumuskan kebijakan, sistem, serta prosedur dan pelaksanaan dari penerimaan peserta didik baru. Dilanjutkan dengan kegiatan rapat dalam menentukan ketentuan terkait PSB. Sistem promosi dianggap perlu ketika lembaga masih dalam tahap awal pelaksanaan program khususnya bagi sasaran daerah yang terpencil dan sistem seleksi diperlukan dalam rangka perbaikan mutu program untuk lebih baik. 2) Pembinaan Peserta Didik di

PPTQ As-Salafi Walisongo Wonodadi Blitar dan PP Bustanul Mutaallimat Al Blitari Dawuhan dilaksanakan berdasarkan kebutuhan pesantren yaitu pembinaan kedisiplinan, pembinaan kerohanian, pembinaan pengembangan diri, dan dan pembinaan akademik. Pembinaan pengembangan diri santri dilaksanakan oleh para pembina yang berpengalaman, pembinaan kerohanian, disiplin santri dilakukan oleh keamanan pesantren dan pembinaan akademik diberikan oleh para santri yang memiliki potensi yang paling baik di pesantren. 3) Evaluasi program tahfidz di PPTQ As-Salafi Walisongo Wonodadi Blitar dan PP Bustanul Mutaallimat Al Blitari Dawuhan dilaksanakan secara internal lembaga yaitu dari segi akademik dan kemampuan santri dengan evaluator dari pihak internal lembaga. Adapun bentuk evaluasi santri dilaksanakan dalam mingguan, bulanan, semesteran dan akhir tahun.⁷⁰

Persamaan dan Perbedaan dengan Penelitian Terdahulu.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Judul	Persamaan	Perbedaan
1.	Muhamatul Aliyah, Tesis, 2018	Manajemen Strategis Penjaminan Mutu Dalam Meningkatkan Kualitas Lulusan Pondok Pesantren Modern Islam Assalam Surakarta Jawa	1. Lokasi penelitiannya di Pondok Pesantren. 2. variabelnya manajemen dan tentang meningkatkan kualitas. 3. Tujuan penelitian untuk	1. Penelitian ini di pondok modern 2. Meningkatkan n lulusan

⁷⁰ Sofingatun, dalam Tesis “ *Manajemen Peserta Didik Berbasis Pesantren Dalam Meningkatkan Mutu Program Tahfidz*, IAIN Tulungagung, 2019

		Tengah	mengetahui manajemen	
2.	Nasrulloh Tesis 2019	Manajemen Pondok Pesantren Dalam Pembentukan Sikap Kemandirian Santri	1.Tujuannya untuk mengetahui manajemen 2.Lokasi penelitiannya di pondok pesantren	1.Variabel minor tentang Pembentukan sikap lemadirian
3.	Siti Rohmah, Tesis 2018	Manajemen Pengembangan Lembaga Pendidikan Islam Pondok Pesantren Nazhatut Thullab Sambang di Era Mellenial	1.Variabel mayor tentang manajemen pengembangan lembaga 2.Tujuan penelitian untuk mmengetahui manajemen lembaga	1.Variabel minornya di Era Millineal. . 2Lokasi pondok modern.
4.	Harli, Tesis,2017	Manajemen Mutu Pendidikan Berbasis Pondok Pesantren”(Studi kasus di SMA Pondok Pesantren AN NUR 2 Bululawang Kabupaten Malang.	1.Tujuannya sama untuk mengetahui manajemen di pondok pesantren 2.Variabelnya ada yang sama tentang mutu pendidikan	1.Jenis pondoknya berbeda
5.	Sofingatun, Tesis, 2019	Manajemen Peserta Didik Berbasis Pesantren Dalam Meningkatkan Mutu Program Tahfid (Studi Multisitus Pondok Prsantren Tahfidzuk Qur’an Assalafi Wlisongo Wonodadi Blitar dan Pondok Pesantren BustanulMuta’alimat Al Blitari Dawuhan Blitar)	1.Variabel minor sama yaitu dalam meningkatkan mutu pendidikan 2.Tujuan penelitiannya untuk mengetahui manajemen. Lembaga.	1.Jenis penelitiannya multisitus 2.Jeenis pondoknya berbeda

Dari beberapa judul penelitian terdahulu sebagaimana tercantum di atas yang hampir sama judul Tesisnya atas nama Siti Rohmah yang berjudul “Manajemen Pengembangan Lembaga Islam Pondok Pesantren Nazhatut Thullab Sampang Di Era Millineal, sama-sama meneliti proses manajemen dalam mengelola pengembangan lembaga pendidikanislamyaitu pondok pesantren. Perbedaannya penelitian terdahulu yang ditelitiadalah pondok modern dengan perkembangannya menyesuaikan era Millineal. Sedang penelitian ini tentang perkembangan pondok pesantren yang tidak meninggalkan budaya salafnya seperti sistem bandongan maupun sorokan serta muroja’ah namun hanya pondok tersebut mendirikan sekolah formal agar supaya generasi penghafal Qur’an tidak ketinggalan masakah ilmu pengetahuandan teknologi.

C. Paradigma Penelitian

Paradigma penelitian adalah pandangan atau model pola pikir yang menunjukkan permasalahan yang akan diteliti yang sekaligus mencerminkanjenis dan jumlah rumusan masalah yang perlu dijawab melalui penelitian.⁷¹ Adapun paradigma dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut, yang diadopsi dari teori yang dikemukakan oleh Van Dalen⁷² bahwa survei bukan hanya bermaksud mengetahui setatus gejala, tetapi juga bermaksud menentukan kesamaan status dengan cara membandingkan dengan standar yang sudah dipilih atau ditentukan.

⁷¹ Sugiono, *Metode Penelitian Administrasi Dilengkapi dengan Metode R&D*, (Bandung: Alfabeta, 2006), 43

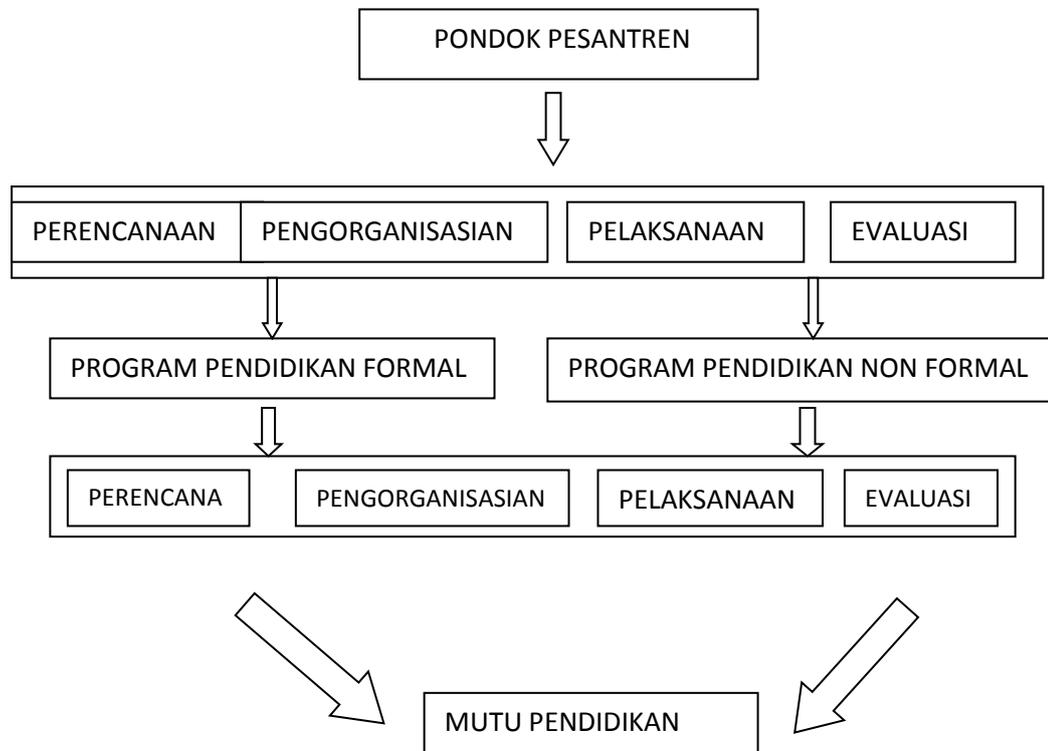
⁷² Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Studi Pendekatan Praktek*, (Jakarta: Rineka VCipta, 2010), 153

Pada penelitian ini mencari informasi mengenai bagaimana sistem strategi pengembangan pondok pesantren dalam meningkatkan mutu pendidikan pendidikan pada kasus di Pondok pesantren Tarbiyatul Qur'an Al-Mannan Tulungagung yang mana pengembangan pondok pesantren dilakukan mulai tahun 2018, pondok ini mencetak santri penghafal Al Qur'an sesuai dengan pengasuh pondoknya seorang tahfidz.

Dengan demikian paradigma ini awalnya hanya meningkatkan mutu pendidikan pondok klasik saja dimana sistem pembelajarannya tradisional dan tujuan utama pondok ini mencetak generasi muslim sebagai penghafal Al Qur'an, berdiri mulai tahun 1994 sampai tahun 2017 menggunakan kitab kuning saja dan hafalan Al Qur'an, akhirnya pada tahun 2018 mendirikan pendidikan formal sehingga bisa meningkatkan mutu pendidikan yang awalnya klasik saja akhirnya ada pengetahuan umum dan teknologi.

Paradigma pada penelitian ini digambarkan sebagai berikut :

Tabel 2.2
Paradigma Penelitian



Paradigma penelitian ini mendeskripsikan proses pengembangan pondok pesantren dari yang tadinya menggunakan tipe pondok pesantren salaf saja akhirnya mendirikan pendidikan formal. Sehingga pada visi, misi, dan tujuan yang tadinya klasik pondok pesantren saja, akhirnya ada penambahan selain mendalami sebagai penghafal Qur'an juga menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi. Tujuan yang paling penting dari program pendidikan formai maupun pendidikan non formal adalah mutu pendidikan.